

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA RED ASISTENCIAL ESSALUD HUÁNUCO - 2011

Luz Elizabeth Lévano Loayza

### RESUMEN

La investigación desarrollada tuvo el objetivo de determinar la relación entre la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral del talento humano del área administrativa de la Red Asistencial EsSalud, Huánuco, durante el 2011. Métodos: se realizó un estudio correlacional con 35 trabajadores quienes respondieron una entrevista y dos escalas: de evaluación del desempeño y desarrollo laboral. El análisis inferencial fue mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman para un  $p \leq 0,05$ , apoyados en el PASW V18.0. Resultados: existieron correlaciones moderadas y positivas, entre la evaluación del desempeño y desarrollo laboral del talento humano, en las dimensiones: iniciativa ( $r = 0,51$  y  $p \leq 0,002$ ), trabajo en equipo ( $r = 0,50$  y  $p \leq 0,002$ ); identificación con la institución ( $r = 0,46$  y  $p \leq 0,005$ ); organización del trabajo y cantidad de trabajo ( $r = 0,42$  y  $p \leq 0,011$ ); sensibilidad cultural y calidad de trabajo ( $r = 0,41$  y  $p \leq 0,014$ ); confiabilidad ( $r = 0,40$  y  $p \leq 0,017$ ) y responsabilidad ( $r = 0,36$  y  $p \leq 0,034$ ). Estos resultados determinan que cuando la evaluación del desempeño tiene un resultado favorable, también lo es el desarrollo laboral. La dimensión comunicación y desarrollo laboral, resultaron independientes [Rho de Spearman de 0,26 (bajo) y  $p \leq 0,131$ ]. Conclusiones: existe correlación moderada y positiva entre la evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano en estudio (Rho de Spearman de 0,49 y  $p \leq 0,003$ ), debiéndose gestionar los recursos humanos hacia un mejor desempeño y un desarrollo laboral exitoso.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, desarrollo laboral, evaluación del desempeño, personal administrativo.

## PERFORMANCE EVALUATION AND LABOR DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT MANAGEMENT AREA AT ESSALUD HUÁNUCO - 2011

### ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between performance and the labor development of human talent management area at Essalud, Huánuco, 2011. Methods: it was done a correlational study with 35 workers who responded an interview and two scales: performance evaluation and labor development. The inferential analysis was through the correlation Rho of Sperman for  $p \leq 0.05$ , supported by PASW V18.0. Results: there were moderated and positive correlations between performance evaluation and labor development of human talent, in dimensions: initiative ( $r = 0.51$  and  $p \leq 0.002$ ), teamwork ( $r = 0.50$  and  $p \leq 0.002$ ) identification with the institution ( $r = 0.46$  and  $p \leq 0.005$ ); work organization and amount of work ( $r = 0.42$  and  $p \leq 0.011$ ); cultural sensitivity and work quality ( $r = 0.41$  and  $p \leq 0.014$ ); reliability ( $r = 0.40$  and  $p \leq 0.017$ ) and responsibility ( $r = 0.36$  and  $p \leq 0.034$ ). These results showed when the performance evaluation has a favorable outcome, it is the same for labor development. Communication dimension and labor development were independent [Rho Sperman 0.26 (low) and  $p \leq 0.131$ ]. Conclusions: there is a moderate and positive correlation between performance evaluation human talent development (Rho Spearman 0.49 and  $p \leq 0.003$ ) and it is necessary to manage human resources for a better performance and successful labor development.

**Keywords:** human talent management, labor development, performance evaluation, staff

Revisado: 14.05.15

Aceptado para publicación: 17.09.15

## INTRODUCCIÓN

Núñez, Grande, Pedrosa<sup>(1)</sup>, han identificado, que los trabajadores de diversas organizaciones atraviesan una compleja situación, evidenciada en numerosos movimientos y variaciones de las plantillas, que pueden provocar el deterioro del capital tan valioso para la organización. Por ello, consideran necesario que las empresas se detengan, estudien, valoren e identifiquen al talento humano, con mayor potencial y le proporcionen la posibilidad de desarrollarse satisfactoriamente.

El desarrollo laboral, considerado como la transición de un determinado puesto o plaza ocupada por el sujeto en una determinada empresa, institución pública o privada, a otro de mayor nivel o categoría laboral, se suscita cuando el trabajador demuestra capacidad certificada con desenvolvimiento óptimo y permanente (aptitud, inteligencia y pericia). Se caracteriza por la superación permanente, la promoción, las mejoras remunerativas, la seguridad en el empleo y el liderazgo, y se presenta en la vida del sujeto como una oportunidad de mejora de sus condiciones de vida<sup>(2)</sup>. Hosea<sup>(3)</sup>, explica que una de las formas de visualizar el nivel de desarrollo del personal, es la evaluación del desempeño, que aplicada de manera sistemática constituyen un punto de partida en la espiral de desarrollo de todo profesional, unido a los requisitos necesarios para alcanzar escalones superiores como la promoción y la consecuente mejora remunerativa.

Numerosos investigadores han estudiado acerca del problema del desarrollo laboral, y gran parte de ellos lo relacionan con conceptos como cambio y capacidad adaptativa de la organización a las nuevas realidades<sup>(4)</sup>. Rodríguez<sup>(5)</sup>, evidenció como inconvenientes más significativos en el desarrollo laboral: la falta de capacitación, la ineficacia en la retención, la sustitución y la rotación del personal. Este último inconveniente, representa el principal obstáculo para el desarrollo laboral que amenazan el bienestar y estabilidad de toda la organización<sup>(6,7)</sup>. Es considerado como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia, y es causa también de los altos costos que las empresas invierten en el reclutamiento y capacitación<sup>(8)</sup>.

Específicamente en el personal del área administrativa, los problemas de desarrollo laboral se generan por la falta de motivación en el trabajo,

poca experiencia previa, baja formación académica, incapacidad en la toma de decisiones y trabajar en equipo o porque ante una nueva oferta laboral, el trabajador lo ve mucho más interesante y compensatorio<sup>(9)</sup>. Bumeran<sup>(10)</sup> en el año 2006, estimó que el índice de rotación del personal profesional de las empresas de Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México, fue de 9,86%.

Actualmente, según estimaciones de la firma consultoría AON Consulting<sup>(11)</sup> la proporción de rotación alcanza el 12% al año, dado a la preferencia de los trabajadores de mejores alternativas laborales. Los pronósticos indican que en el año 2012, 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año, y solo 11,80% estima quedarse más de cinco años trabajando en su mismo puesto<sup>(12)</sup>. Por otro lado, 60,87% de los empleados dejarían su trabajo actual porque no ven posibilidades de crecimiento, mientras que 29,35% no estarían conformes con su salario.

En la Red Asistencial EsSalud de Huánuco, se observan deficiencias en el desarrollo laboral del personal administrativo. Según el estudio exploratorio efectuado por Lévano<sup>(13)</sup>, 40% expresaba insatisfacción respecto a los procesos de promoción, 16% no estaba de acuerdo con las rotaciones, 11% expresaron descontentos respecto a las remuneraciones, con las encargaturas y delegación de funciones de mayor complejidad; asimismo, un 15% no estaba de acuerdo con la asignación de herramientas y equipos de trabajo y un 18% a las condiciones del ambiente físico de trabajo. Dicha situación genera inconvenientes en la productividad y eficiencia institucional.

A partir de la situación problemática analizada, se realizó la presente investigación, que abordó la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral del talento humano del área administrativa de la Red Asistencial EsSalud de Huánuco, a fin de posibilitar acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo que fortalezcan un modelo estratégico de desarrollo laboral, adecuadas a las necesidades organizacionales en correspondencia a las expectativas del talento humano, con lo cual se persigue una "gestión estratégica del talento humano".

## MATERIAL Y MÉTODOS

El estudio fue observacional, prospectivo, y transversal porque las variables fueron recolectadas en un solo período de tiempo. El diseño del estudio fue correlacional ( $n = X \text{ r } Y$ ).

La población muestral estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial EsSalud de Huánuco, conformados por 35 trabajadores, según la plantilla de la oficina de recursos humanos. Se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se incluyeron en el estudio a los trabajadores que ejercían funciones administrativas, con tiempo mínimo de trabajo en el área tres meses consecutivos, con cargo administrativo de: jefe de departamento asistencial, jefe de servicio asistencial/administrativo, coordinador, secretarías ejecutivas y técnicos de servicios administrativos y de apoyo; quienes aceptaron participar en la investigación. No participaron en el estudio, los trabajadores que se encontraron con licencia, quienes cumplían reemplazos transitorios y quienes rechazaron el consentimiento informado.

Los trabajadores en estudio pertenecieron a las edades de 41 - 46 y 47 - 52 años, en 28,6%, cada grupo. El 51,4% fueron del sexo masculino y 71,4% refirieron estar casados. En cuanto a los aspectos laborales, 51,4% tuvieron la condición de contratado/a; 37,1% ocuparon el cargo de coordinadores, seguido de 25,7% de jefes de servicios asistenciales. Un 42,9% tuvieron como tiempo de servicio entre dieciocho a veintiséis años.

Los instrumentos utilizados fueron una guía de entrevista sociodemográfica y laboral, las escalas de evaluación del desempeño en el área administrativa y de desarrollo laboral del talento humano, previo consentimiento informado y compromiso de confidencialidad. Dichos instrumentos fueron validados a través de cinco expertos, quienes juzgaron la bondad de los reactivos de los instrumentos de medición. La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, (0,89 y 0,91 respectivamente).

En el análisis de los datos se usó la estadística descriptiva e inferencial; inicialmente en la prueba de normalidad, se aplicó el método de Shapiro-Wilk, en el cual se observó significancia estadística (valor teórico de  $p \leq 0,05$ ). Para comprobar las hipótesis, se empleó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

Para la significancia estadística de esta prueba se consideró un valor  $p \leq 0,05$ . La prueba aplicada discriminó la existencia de relación, su significancia estadística, la magnitud de la correlación y la dirección (positiva o negativa). Para tal efecto se usó el paquete estadístico PASW V18.0.

Para la ejecución del proyecto se contó con la aprobación del Comité de Ética de la Red Asistencial EsSalud de Huánuco.

## RESULTADOS

En la evaluación del nivel de eficiencia del desarrollo laboral del personal del área administrativa en estudio, se observó que una gran mayoría [71,4%] se ubicaron en el nivel moderado, y una mínima proporción [5,7%] logró un alto nivel. En cambio, por encima de una quinta parte de los trabajadores [22,9%], mostraron un bajo nivel de eficiencia.

**Tabla 1.**

Nivel de eficiencia en el desarrollo laboral del personal de área administrativa en estudio.

Nivel de eficiencia	Frecuencia	%
Alto	2	5,7
Moderado	25	71,4
Bajo	8	22,9
Total	35	100,0

**Nota.** Fuente: escala de desarrollo laboral del talento humano tomada a los trabajadores de la Red Asistencial EsSalud, Huánuco - 2011.

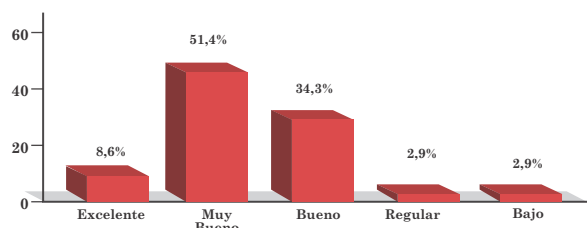
La evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa en estudio, evidenció que cinco dimensiones, fueron estimadas en el nivel bueno. Entre ellas figuran: la organización del trabajo en una proporción de 60,0%, el trabajo en equipo que alcanzó una proporción de 51,4%, la calidad de trabajo y la confiabilidad en una proporción de 45,7% respectivamente. Del mismo modo, la dimensión iniciativa alcanzó una proporción de 40,0%. Cuatro dimensiones lograron la evaluación de muy bueno: la comunicación en una proporción de 48,6%, la cantidad de trabajo y responsabilidad en proporciones de 45,7% respectivamente y la sensibilidad cultural en 40,0% de los trabajadores.

Resultaron en proporciones similares, la dimensión identificación con la institución, que alcanzó 40,0% ubicándose en el nivel muy bueno y bueno. La evaluación del desempeño en el nivel excelen-

te alcanzó proporciones mínimas; así, en las dimensiones calidad del trabajo y responsabilidad alcanzó una proporción de 11,4% de trabajadores respectivamente. Fueron mínimas las proporciones para las dimensiones: iniciativa e identificación con la institución, trabajo en equipo y confiabilidad [8,6%]. Estos resultados muestran el predominio del desempeño del nivel bueno, seguido del muy bueno.

En la evaluación global del desempeño laboral del talento humano del área administrativa en estudio, se observó que un poco más de la mitad de ellos, fueron evaluados en el nivel muy bueno [51,4%]; por encima de un tercio en el nivel bueno [34,3%] y menos de la décima parte en el nivel excelente [8,6%]. Fueron muy mínimas las proporciones de trabajadores que fueron evaluados en el nivel regular y bajo, [2,9% cada una].

Se observó correlación positiva y ascendente entre las variables, evaluación del desempeño y el desarrollo laboral del talento humano del área administrativa en estudio, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,49 con un valor  $p \leq 0,003$ , siendo significativo. Esta moderada correlación, responde a que la variable desarrollo laboral, tiene una valoración inferior respecto a la evaluación del desempeño. En base a este resultado se asume que, mientras la evaluación del desempeño refleja niveles buenos, muy buenos y mejor aún excelentes, también el desarrollo laboral se torna de nivel moderado o alto y viceversa.



**Figura 1. Porcentajes del nivel de desempeño laboral del personal de área administrativa en estudio.**

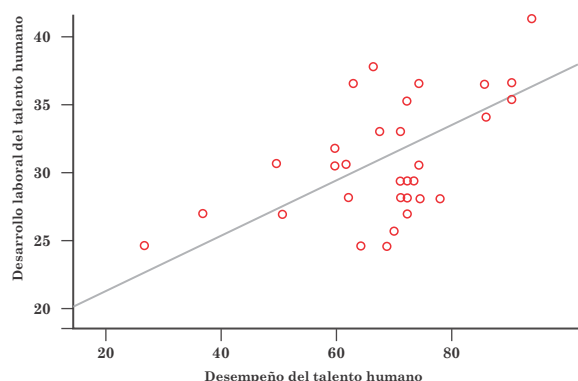
En el análisis de correlación de las dimensiones de la evaluación del desempeño y la variable desarrollo laboral del talento humano, del área administrativa en estudio, se observaron correlaciones positivas y ascendentes, las que fueron contrastadas con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, a un nivel de significancia de  $p \leq 0,05$  siendo las siguientes:

En la dimensión iniciativa, con  $r = 0,51$  y  $p \leq 0,002$ ; en la dimensión trabajo en equipo, con  $r = 0,50$  y  $p \leq 0,002$ ; en la dimensión identificación

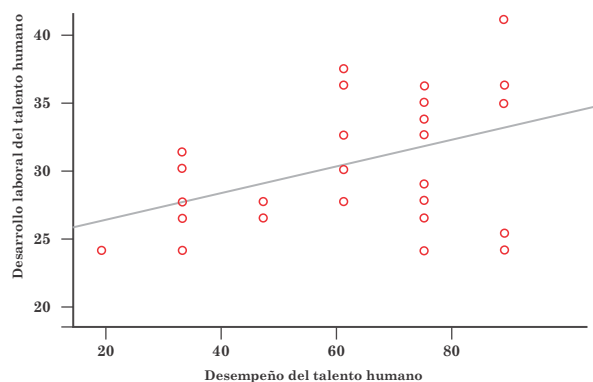
con la institución un  $r = 0,46$  y  $p \leq 0,005$ ; en la dimensión organización de trabajo un  $r = 0,42$  y  $p \leq 0,01$ ; en la dimensión cantidad de trabajo, un  $r = 0,42$  y  $p \leq 0,012$ ; en la dimensión calidad de trabajo, un  $r = 0,41$  y  $p \leq 0,014$ ; en la dimensión sensibilidad cultural, un  $r = 0,41$  y  $p \leq 0,015$ , en la dimensión confiabilidad, un  $r = 0,40$  y  $p \leq 0,017$  y en la dimensión responsabilidad, un  $r = 0,36$  y valor  $p \leq 0,034$ , indicando significancia.

Estas correlaciones determinaban que mientras la evaluación del desempeño en las dimensiones estudiadas resultaron de nivel bueno, muy buenos o mejor aún excelente, también el desarrollo laboral del talento humano refleja un alto o moderado nivel de eficiencia, y del mismo modo, cuando el comportamiento de las variables se suscitan en sentido inverso.

No hubo correlación en la dimensión comunicación con el desarrollo laboral del personal del área administrativa en estudio, con  $r = 0,26$  (nivel bajo) y valor  $p \leq 0,131$ , siendo no significativo; lo que indica que estas variables no se relacionan.



**Figura 2. Dispersión de puntos de la correlación Rho de Spearman entre las variables evaluación del desempeño y el desarrollo laboral del talento humano**



**Figura 3. Dispersión de puntos de la correlación Rho de Spearman entre la evaluación del desempeño en la dimensión comunicación y el desarrollo laboral del talento humano del área administrativa.**



## DISCUSIÓN

Las empresas del Siglo XXI, reconocen el valor que representa el talento humano calificado para las organizaciones<sup>(14)</sup> y es considerado como uno de sus activos más importantes, para lograr el éxito empresarial. Por ello, en las últimas décadas, ha aumentado el interés por la gestión estratégica de los recursos humanos, tanto para los investigadores como para los responsables de la gestión empresarial, enfatizando el nivel de preparación hacia su desarrollo laboral<sup>(15)</sup>.

En Perú, el Ministerio de Salud (MINSA)<sup>(16)</sup>, ha determinado que para el buen desarrollo organizacional y de sus funciones establecidas, es indispensable contar con un talento humano capacitado y competente, que genere valor en el logro de los resultados corporativos. En tal sentido, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al talento humano en el desarrollo laboral. Del mismo modo, las organizaciones deben crear un método que contribuya a una mayor productividad, liderazgo y competitividad, considerándose a la evaluación del desempeño, como prioridad.

En torno a estas premisas, se realizó la presente investigación, cuyos resultados establecieron correlación significativa, positiva y ascendente entre la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral del talento humano, del área administrativa de la Red Asistencial EsSalud de Huánuco, siendo de nivel moderado (Rho de Spearman 0,49 y  $p \leq 0,003$ ), mostrando que a medida que la evaluación del desempeño resulta de nivel bueno, muy bueno o excelente, de forma similar, el desarrollo laboral, se torna en el nivel de eficiencia moderado o alto. Esta relación moderada, expresa que la organización desarrolla procesos de evaluación con cierta limitación de su modelo, debiéndose asimilar los paradigmas emergentes, pues Cubero<sup>(17)</sup>, pone de manifiesto que la evaluación del desempeño, es la clave del desarrollo laboral y/o remunerativo ya que posibilita la consecución de planes y objetivos institucionales.

Según lo hallado, la existencia de correspondencia entre dichas variables, posibilita el logro de los objetivos del hospital y determina una imagen positiva que podría incrementarse, si la evaluación tuviera una valoración de nivel muy bueno y excelente, aspecto primordial para el buen desarrollo laboral y una cultura organiza-

cional proactiva que mejora la competitividad institucional<sup>(18)</sup>. Este resultado es apoyado por Martínez, Martínez, Calzado<sup>(19)</sup> en el sentido que, una evaluación que denote correspondencia con un eficiente desempeño laboral, permite el desarrollo del trabajador, traducida en condiciones hacia una convivencia eficaz, la aceptación de las diferencias inter-grupales, la capacidad de tratar a las personas (usuarios, alumnos, pacientes, etc.) con flexibilidad y sensibilidad cultural; así como, la capacidad de entender las propias ideas, predisposiciones y reacciones.

También los hallazgos obtenidos confirman lo señalado por Roldán<sup>(20)</sup>, quien hace referencia a la correspondencia entre la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral, explicando que si la evaluación se desarrolla adecuadamente, se propicia el reconocimiento y las oportunidades de promoción y ascenso a cargos de mayor importancia y jerarquía. Consecuencia de ello, amplían el nivel de satisfacción laboral y favorecen la identidad institucional, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales respetuosas y cordiales, la comprensión entre compañeros de trabajo al compartir objetivos personales con los de la organización<sup>(21)</sup>. Además, se fortalece el compromiso con la empresa<sup>(22)</sup>, la motivación al trabajo, la coordinación con los jefes y la atención oportuna de áreas específicas en beneficio de los usuarios. A su vez, propicia la existencia de espacios de confianza para la comunicación, el diálogo y el apoyo con sus colaboradores<sup>(23)</sup>.

Montoya<sup>(24)</sup>, en el análisis de la evaluación del desempeño con el desarrollo laboral, considera que aquella, es una herramienta que brinda resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como de las personas, permitiendo así, que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización, según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.

Por su parte, el MINSA<sup>(25)</sup> considera que el desarrollo del talento humano, va en correspondencia con la evaluación del desempeño, mediante un proceso progresivo y permanente de renovación de actitudes, y comportamientos individuales como también del aprovechamiento del desarrollo científico, técnico y gerencial. El fin del

desarrollo laboral se orienta a que los usuarios de los servicios de salud se muestren satisfechos y se logre el mejoramiento de la calidad<sup>(26)</sup>.

El estudio realizado por Paredes<sup>(27)</sup> muestra contraposición con los hallazgos de esta investigación, al haber observado que el sistema de evaluación del desempeño del talento humano aplica evaluaciones en forma esporádica, carentes de procesos sistemáticos, con carácter rutinario, determinando un nivel de competitividad bajo, y limitando el desarrollo del talento humano.

En el análisis de correlación de las dimensiones de la evaluación del desempeño laboral, contrariamente a lo esperado, hubo independencia entre la dimensión comunicación y el desarrollo laboral (Rho de Spearman de 0,26 y  $p \leq 0,131$ ). Este resultado podría venir explicado por la existencia de ciertas desviaciones, como el ser poco efectiva la actitud de escucha, la transmisión oportuna de las ideas, entre otros procesos comunicacionales. Esta baja calidad comunicativa conducirá a alteraciones en la comunicación interpersonal con sus colaboradores, una organización debilitada, desunida, generando una menor cohesión social; a su vez, manifestaciones de desconfianza para la comunicación y el diálogo con sus colaboradores, así como la falta de apoyo. Esto implica superar las barreras de la comunicación. Ocurre por tanto, que las dimensiones de la variable evaluación del desempeño: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, responsabilidad, confiabilidad, el trabajo en equipo, la identificación con la Institución, la iniciativa, la organización del trabajo y la sensibilidad cultural, mantienen correspondencia recíproca de nivel moderado, con el desarrollo laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Núñez-Cacho Utrilla P, Grande –Torrалеja Félix A, Pedrosa –Ortega C. Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review* 2012, p.13. ISSN: 1698-5117.
2. Ministerio de Salud. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. “Cursos de Gestión en redes de establecimientos y servicios de salud”; 1999.
3. Hosea J B. Employee evaluations: how does your organization measure up? [Internet]. [Consulta 2011 set 24]. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=117&sid=c12338a5-d0f4-40a9-a94b-0529dc5e4596%40sessionmgr108>.
4. Rodríguez Cruz Y. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica propuesta metodológica para su aplicación [Internet]. [Consulta 2011 set 24]. Disponible en: [www.bibliociencias-cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf](http://www.bibliociencias-cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf)
5. García Scwerett P. Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana Editorial científico técnico; 1981.
6. Pérez Santiago J, López C. Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. *Rev. Internamer. Psicol.* 2005, 39, (3): 421-430
7. Puchol L. Dirección y gestión de recursos humanos, Díaz de Santos, Madrid: 2007.
8. Bumeran. Firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea Bumeran.com, buscador de empleo online; 2010.
9. Aon Consulting works with organizations to improve business performance and shape the workplace of the future through employee benefits, talent management and rewards strategies and solutions. [Internet]. [Consulta 2011 junio 21]. Disponible en: [www.linkedin.com/company/aon-consulting](http://www.linkedin.com/company/aon-consulting).
10. Levano L. Sondeo exploratorio del proceso de desarrollo personal del área administrativa del Hospital Nivel II. EsSalud, Huánuco, 2010.
11. Paredes M. Sistema de evaluación de desempeño del talento humano y la calidad del servicio en el Hospital Vozandes de Oriente de la Parroquia Shell. Tesis de Grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial y Empresarial. Puyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Facultad de Dirección de Empresas; 2007, p. 116.
12. Gel O. Propuesta de perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de la sucursal Caracol de Santiago de Cuba [Internet]. [Consulta 2012 set 14]. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos53/gestion-capacitacion/gestion-capacitacion2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos53/gestion-capacitacion/gestion-capacitacion2.shtml)
13. Ministerio de Salud. Manual de Procedimien-

- to de Desarrollo de los Recursos Humanos. Dirección de recursos humanos. Gestión de Recursos Humanos: 2010, p. 16.
14. Cubero L E. Investigación de campo sobre la satisfacción laboral de los obreros de las maquilas en Choloma y propuesta de programa gestión humana empresarial en las maquilas en el municipio de Choloma, Cortes. [Tesis de especialización en administración de empresas con especialidad en recursos humanos]. Universidad Nacional Autónoma del Honduras. San Pedro Sula; 2007.
  15. Montoya César A. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. [Internet]. [Consulta 2011 set 29]. Disponible en: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=182&Itemid=47](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=182&Itemid=47) Consulta: 05 de setde 2011.
  16. Martínez Manuel F, Martínez J, Calzado V. La competencia cultural como referente de la diversidad humana en la prestación de servicios y la intervención social. *Intervención Psicosocial*, 2006, 15 (3): 331-350. ISSN: 1132-0559
  17. Roldán Duque E. Evaluación de la competencia gerencial del profesional de enfermería del servicio de urgencias. Clínica cardiovascular congregación Mariana. [Trabajo para optar el título de especialista en Gerencia de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud]. Medellín. Universidad CES. Facultad de Medicina; 2009.
  18. Torrecilla O D. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral [Internet]. [Consulta 2012 dic 8]. Disponible en: <http://www.navactiva.com/web/es/aslab/doc/articulos/2002/11/12840.php>.
  19. Slocum W, Cron WL. Job Attitudes and Performance during Three Career Stages», *Journal of Vocational Behavior*; 1995, 26 (1): 126-145.

**Correo electrónico:** luzlevano@hotmail.com